بسم الله الرحمن الرحيم

ادارة الموارد البشرية

مدرس المادة/ د. عبدالعزيز المخلافي

اعداد:

ردفان محمد عبدالله **عبدالحق الهمداني**

صدام قحطان **عبده طه**

وظائف ادارة الموارد البشرية

وظائف تخصصية تشمل:

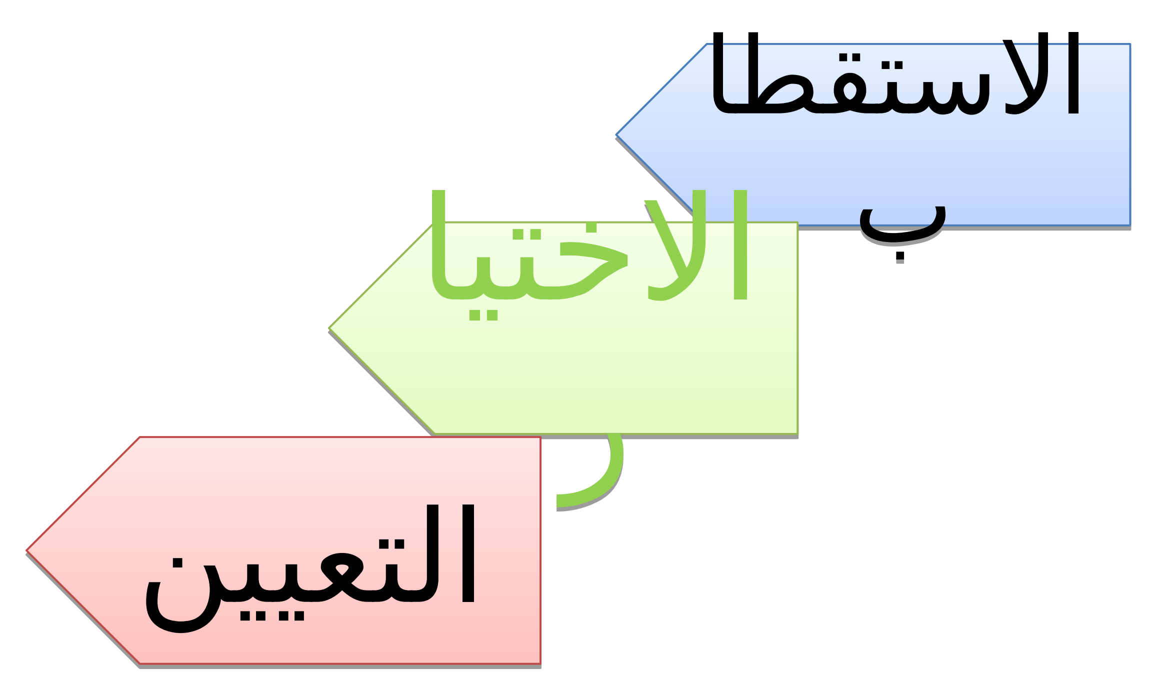
- تصميم , تحليل , توصيف , تقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- اجتذاب الموارد البشرية.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية.

اجتذاب الموارد البشرية

الاستقطاب والاختيار والتعيين

مكونات عملية التوظيف

- **التوظيف: يشمل النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية وهي:**



مفردات العرض

الاستقطاب:
- مفهوم الاستقطاب
- اهداف الاستقطاب
- مهام وظيفة الاستقطاب
- مصادر الاستقطاب
-اساليب ووسائل لاستقطاب
- فاعلية الاستقطاب

التعيين
ماذا تتضمن مرحلة التعيين

اولا: مفهوم الاستقطاب
Recruitment Concept

- الاستقطاب هو استمالة وجذب مجموعة كافية من الافراد المؤهلين الصالحين الذي يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار وانتقاء انسب الافراد للمرحلة التالية وهي مرحلة الاختيار.

ثانيا: اهداف الاستقطاب

جذب وتوفير اكبر عدد ممكن من الافراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم منها الاختيار.

القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفؤة

التأكد ان جميع انشطة الاستقطاب تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

الحرص على استخدام اساليب قانونية في عملية الاستقطاب.

ثالثا: مهام وظيفة الاستقطاب:

اعداد وتجهيز كل الوثائق الداعمة لعملية الاستقطاب مثل(الوصف الوظيفي – شروط شغل الوظيفة)

- الاجور والحوافز المادية ,
- المكانة الاجتماعية التي توفرها هذه الوظيفة.
- فرص التدريب المتاحة
- فرص التقدم الوظيفي
- اهمية المنظمة وسمعتها في دوائر الاعمال

تحديد مكونات الاعلان الذي سيتم من خلاله الاتصال بالمرشحين.

تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن التواصل معها لتزويد المنشأة بمعلومات وافية عن اعداد ونوعية الموارد البشرية المتوفرة لديها , والتي ستتوفر لديها مستقبلا كالجامعات والمعاهد المهنية

وضع برنامج استقطاب متكامل يشجع الافراد على التقدم للعمل في المنظمة بالتنسيق مع بقية أعضاء اقسام الموارد البشرية

يجب ان يشمل هذا البرنامج على عوامل جذب منها:

رابعا: مصادر استقطاب الموارد البشرية

- **مصادر الموارد البشرية: هي المكان او الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.**

مصادر الموارد البشرية:

❖ مصادر داخلية ومنها:(الترقية – النقل)

الترقية: (نقل الافراد من وظيفة ادنى الى وظيفة اعلى شاغرة)

نقل العمالة الزائدة في بعض الاقسام: (تتكون عمالة فائضة نتيجة توقف نشاط بعض الاقسام , استخدام تكنلوجيا جديدة)

مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب الداخلي

عيوب	مزايا
حرمان المنظمة من دخول دماء وخبرات جديدة	**توفر المعلومات الكافية عن المرشحين**
التعيين من الداخل قد يولد الحساسية تجاه الاشخاص المعينين	**رفع الروح المعنوية لدى الموظفين مما يزيد في ولائهم واخلاصهم**
قد يواجه هذا الاسلوب باعتراض من الافراد الراغبين بالتقدم من الخارج	**موظف المنظمة اكثر معرفة بظروف وسياسات العمل**
جمود الافكار وقلة الابتكارات	**انخفاض تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب**

المصادر الخارجية: الاقتصار على المصدر الداخلي لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لا يفي دائما بالغرض.

1	**مكاتب التوظيف**	مكاتب حكومية كالخدمة المدنية – مكاتب العمل خاصة – مكاتب استشارية متخصصة
2	**المؤسسات التعليمية**	(الجامعات – المعاهد)
3	**اقارب واصدقاء العاملين في المنظمة**	
4	**قوائم الباحثين عن عمل**	(بتجميع طلبات الباحثين عن عمل في سجل خاص والرجوع اليها عند الحاجة
5	**العاملون السابقين في المنشأة**	اذا كانت اسباب تركهم للعمل مبررة
6	**العاملون بالمنشئات المماثلة**	
7	**الافراد الذين يحملون**	من شخصيات موثوق بعملها وخبرتها في مجال عمل

خامسا: أساليب ووسائل استقطاب الموارد البشرية:
هناااك وسيلتان

- **الاعلان التقليدي او عبر شبكة الانترنت: (ونحن نتحدث عن الاعلان يجب التركيز على)**

- **الوسيلة المستخدمة في الاعلان**: (اذا كان اعلان **داخلي** فيكون اما في المجلة الخاصة بالمنظمة – لوحات الاعلان –منشورات داخلية – شبكة الانترنت)

اذا كان **خارجي** فيكون الاعلان اما في الصحف المحلية لاجتذاب الوظائف العادية الادارية والفنية- المجلات الدورية المتخصصة لاجتذاب الكفاءات الرفيعة)

- **اسلوب بناء وتصميم الاعلان :** (**المضمون**- ويشمل اسم المنشأة , عنوانها, اسم الوظيفة الشاغرة, تعريف ووصف ومهام الوظيفة, المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة , كيفية ومواعد التقدم للوظيفة , موعد الاختبار , المميزات التي تقدم للعاملين في المنشأة)

(**الصياغة** – يصاغ الاعلان بشكل يجذب الانتباه من خلال نشره في مكان بارز ومساحة كبيرة في الصفحات المخصصة للإعلان)

الوسيلة الثانية من وسائل الاستقطاب

- **الاتصال ومقابلة افراد القوى العاملة في اماكن او مصادر تواجدهم.**

- منها قيام لجنة من المنشأة بزيارات ميدانية لإفراد القوى العاملة المتوقعة في اماكن تواجدهم لإعطائهم فكرة عن العمل في المنظمة, الوظائف الشاغرة فيها والمزايا التي سيحصلون عليها.

سادسا: فاعلية الاستقطاب

سؤال: كيف نجعل عملية الاستقطاب وسيلة ناجحة في جذب العاملين للتقدم بطلباتهم , وبالتالي زيادة عدد المتقدمين واتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار افضلهم؟

- بتوفير مجموعة من المعلومات عن المنظمة التي تساعد على جذب وترغيب اكبر عدد ممكن للعمل لديها ومنها:

(التعامل الانساني جيد مع العاملين – المشاركة في اتخاذ القرار- التفويض في الصلاحيات – تنوع الاعمال والمهام – اشباع الرغبات المادية والمعنوية للعامل- توفر التدريب والتنمية البشرية)

النشاط الثاني من انشطة التوظيف

الاختيار

اولا : مفهوم الاختيار

الاختيار: هو النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقا لمعايير واجراءات علميه محدده سلفا, وانتقاء أفضل من فيهم لمهنة او وظيفة معينة.

ثانيا: اهداف الاختيار:

الهدف الاساسي: هو اختيار افضل الاشخاص للقيام بالوظيفة المحددة , وهذا يعني توافق متطلبات الوظيفة مع مؤهلات وخبرات ورغبات المتقدمين للوظيفة.

تكوين قوى عاملة تتمتع بالكفاءة المطلوبة

تحقيق الاستقرار الوظيفي نتيجة لحسن الاختيار وتجنب المنظمة للمشاكل التي تنتج عن سوء الاختيار

ثالثا: سياسات الاختيار
يجب ان تقوم سياسات الاختيار على:

- الحصول على العاملين المنتجين والملتزمين
- الجدارة والاستحقاق
- توفر فرصة للعمالة الداخلية والمعاقين الذين يمتلكون مهارات ومعلومات
- وضوح فكرة الامن الوظيفي للمتقدمين
- الاهتمام بالعنصر البشري
- وضوح فكرة العمل لجميع المتقدمين.
- وضوح الفكرة للمتقدمين عن توفر فرص الترقية في المنظمة
- تنظيم اوقات العمل على اساس الدوام المرن بما يتناسب مع اوقات الافراد

رابعا : اجراءات (مراحل) اختيار الموارد البشرية

1. **استقبال طالب العمل واجراء المقابلة المبدئية** (تزويد المتقدمين بمعلومات اكثر- التعرف اكثر على المتقدمين- يكتشف المتقدمين مدى قدرتهم وخبراتهم)
2. **ملء طلب التوظيف وفحصه** (معلومات متعلقة بالحالة الشخصية – الاجتماعية – التعليمية – الصحية - الخبرات السابقة – الهوايات- المرجعيات + تعهد يوقع عليه المتقدم عن صحة المعلومات التي قدمها وعدم اعتراضه على المنظمة في الاتصال بجهات عمله السابقة والمرجعيات) عند اعداد وتصميم نموذج الالتحاق يجب مراعاة الوضوح – التسلسل – تعدد النماذج حسب فئات العمل)
3. **اعداد قائمة نهائية بالمرشحين للمقابلة** (تخفيض عدد المتقدمين الى العدد المعقول الذي يمكن اجراء المقابلة معهم)

قواعد إعداد القائمة:

- ان يقوم بها شخصان على الاقل وبشكل منفصل لتحقيق الموضوعية والحياد.
- تصنيف جميع الطلبات الى مناسب , معقول , غير مناسب
- ان يوضع المرشح في المكان المناسب
- ترتيب الطلبات المناسبة
- دعوة من يحصلون على درجة مناسب فقط للمقابلة

4. **مقابلة الاختيار** (عبارة عن وسيلة شفوية تهدف الى تقييم معلومات ومهارات وقدرات المتقدم ومدى تطابقها مع مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها)

وقد تكون **فردية او جماعية**

انواع المقابلات

المقابلات المستفزة: (تهدف الى التعرف الى بعض الملكات الشخصية و ردود افعال وتصرفات المتقدم في بعض المواقف الصعبة التي تتعرض لها الوظيفة.

المقابلات غير المخططة: (وفيها تترك الحرية للجنة المقابلة لطرح ما تشاء من الاسئلة على المتقدم وقد تختلف الاسئلة الموجهة لكل متقدم)

المقابلات المخططة: (تحدد لجنة المقابلة اسئلة قياسية توجه لجميع المتقدمين , وتعتبر افضل المقابلات لأنها تساعد على جمع معلومات كافية حول المرشحين و توفر فرص متساوية للمتقدمين)

قواعد ادارة المقابلة الشخصية الناجحة

قبل المقابلة

- قراءة طلبات العمل- السيرة الذاتية.
- اختيار المكان المناسب حيث تضمن عدم الازعاج او المقاطعة.
- التأكد من وضوح وقت وتاريخ المقابلة للجميع.
- صياغة الاسئلة وتحديد المواضيع التي سوف يسأل عنها المتقدم.
- تحديد نوع المقابلة – مخططه –غير مخططة –مستفزة.
- التأكد من ان المقابلين على دراية بهدف المقابلة وكيفية اجراءها وتوجيه الاسئلة.

اثناء المقابلة

- الالتزام بموعد ووقت المقابلة لكل متقدم
- البدء بالترحيب بالمتقدم وتخفيف وطأة التوتر- نقاش ودي.
- تقديم معلومات عن المقابلين والمؤسسة
- قم بتحديد هدف المقابلة وترتيب المقابلة (البداية – الوسط النهاية).
- طرح اسئلة مفتوحة النهايات لتشجع المناقشة مثل – ما رأيك بشأن كذا...؟ مع الاصغاء وتدوين الملاحظات.
- تجنب الاسئلة التي تحمل نوع من التمييز ولا تسأل عن معلومات قد ذكرت في طلب العمل.
- في نهاية المقابلة – اطلب من المتقدم طرح أي اسئلة – وتذكيرهم بموعد النتيجة.

وهناك اخطاء شائعة في المقابلات اهمها:

- **اتخاذ القرارات السريعة** – يقوم المقابل باتخاذ قرار حول المتقدم خلال الخمس الدقائق الاولى.
- **تأثير الهالة** (وهوان ينبهر المقابل بصفه او سلوك معين لدى المتقدم ويبني تقيمه على ذلك ويتجاهل الخصائص الاخرى.
- **المقارنة بين المتقدمين** (يقارن المقابلين بين المتقدمين بعضهم لبعض وليس بين المتقدمين ومعايير الوظيفة المحددة مسبقا.
- **وجود تداخل وتكرار** في طرح الاسئلة
- **عدم قراءة المقابلين لمعايير** الاختيار بشكل جيد
- **البحث عن نقاط الضعف** ومحاولة تصيد اخطاء المتقدم منذ البداية.

بعض الاساليب التي يمكن ان تقلل من الاخطاء

- عدم الحكم على المتقدم منذ البداية بل عليه الاستمرار في جمع المعلومات حول المتقدم طوال المقابلة
- استخدام المقابلات المخططة.

5. **الاختبارات** (اداة او وسيلة لجمع المعلومات حول طالب العمل وتقييمها على ضوء معايير الاختيار)

انواع الاختبارات:

1. اختبارات القدرات الذهنية والادراكية ومنها: (لكل وظيفة مستوى معين من الذكاء)

اختبار الذكاء العام أي القدرات العقلية العامة
(القدرة اللغوية – القدرة العددية الحسابية –قدرة الذاكرة)

اختبار القدرات (الاستعدادات) الخاصة وتقيس (مدى استعداد الفرد لاكتساب مهارات معينة بسرعة وسهولة مثل – اختبار القدرات الالية والميكانيكية – اختبار المهارات الحركية وتقاس بمدى توافق حركات الاعضاء مع حركة البصر – اختبار القدرات السمعية والبصرية – اختبار الاعمال الكتابية)

2. اختبار القدرات الجسمية (وتشمل رفع الاثقال , القفز وغيرها)

3. اختبارات الانجاز (تقيس كفاءة الفرد ومهارته في أداء العمل الذي سيتعين فيه – تستخدم في الاعمال الحرفية)

4. الاختبارات الشخصية (تقيس درجة الانسجام مع الاخرين – الثقة بالنفس- القدرة على التأثير)

5. اختبارات الميول (تكشف ما يحبه ويكرهه الفرد)

6. اختبارات التفضيل (تسعى لكشف الصفات التي يفضل الفرد تواجدها في الوظيفة من خلال قائمة التفضيل

7. اختبار اكتشاف الكذب (قياس درجة الامانة والثقة لدى المتقدم – في وظائف الأمن والبنوك)

8. مراكز التقييم الاداري
(حيث تعطى فرصة لعدد من المرشحين لقضاء يومين او ثلاثة للقيام ببعض الاعمال الادارية تحت اشراف احد الخبراء ويتم تقييم الاداء الاداري لكل مرشح وتقام في غرفة او قاعة مجهزة لهذا الغرض)

اساليب الاختبار:

- التحريري
- الشفوي
- العملي

شروط الاختبار الفعال

عند اجراء الاختبار يجب مراعاة الاتي:

- عدم تحيز الاختبارات لفئة من الافراد دون اخرى
- ان الاختبارات ليست صعبة جدا ولا سهلة جدا
- التأكد من سرية وخصوصية الاختبار والنتائج
- اعتبار الاختبارات اسلوب مكمل للأساليب الاخرى كالمقابلة وغيرها
- تهيئة ظروف الاختبار
- توفر الخبرات القادرة على ادارة وتنفيذ الاختبار بالشكل المخطط
- التناسب بين الاختبار ومضمون الوظيفة- بحيث يكشف مدى كفاءة الفرد وقدرته لشغل الوظيفة.

6. **التواصل مع جهات العمل السابقة والمرجعيات والتوصيات الشخصية**

- التواصل مع جهات العمل السابقة للتأكد من (**المراكز الوظيفية التي شغلها المرشح –المرتب والمزايا – الصفات الشخصية للمرشح كالمثابرة, التعاون, والانضباط والمسئولية)**
- التوصيات الشخصية (من شخص موثوق وعلى معرفة تامة بمستوى المرشح – وان يعطي بيانات موضوعية وذات مصداقية)

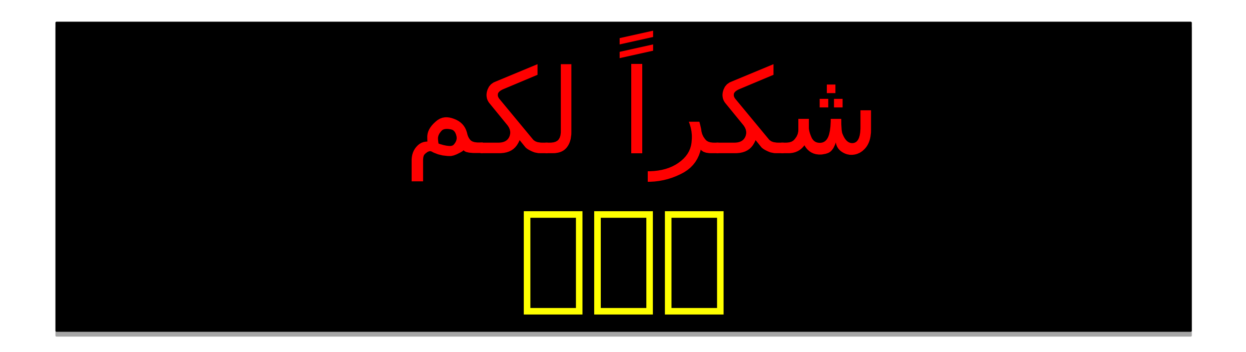
7. **الكشف الطبي** (يتم التأكد من مدى لياقة المتقدم صحيا لشغل الوظيفة – ويتم عبر جهات طبية متخصصة)
8. **قرارات الاختيار** : قبل اتخاذ القرار النهائي لابد من (العودة لجميع المعلومات التي حصل عليها من جميع عناصر الاختيار – استخدام اكثر من عنصر عند اتخاذ قرار الاختيار ويحدد وزن كل عنصر سلفا بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة)

بعد الانتهاء من عملية التقييم , يجب ترتيب المرشحين حسب افضليتهم ويمكن تصنيفهم الى مجموعتين (المرشحين الاساسيين – المرشحين الاحتياط)

النشاط الثالث من انشطة التوظيف

التعيين


تتضمن مرحلة التعيين الآتي:


شكراً لكم